

## ОГЛЯД МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ТА ЗМІСТУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Стаття присвячена розгляду підходів вітчизняних та закордонних економістів до визначення поняття антикризового управління підприємством. Проаналізовано основні відмінності у підходах з погляду змісту, цілі та головних задач антикризового управління.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Розвиток нових технологій, поява принципово нових товарів на ринку, висока конкуренція, різки коливання ринкового попиту та кон'юнктури, зміни в державному регулюванні економіки визначають складність досягнення стійкої роботи підприємств. Одним з засобів виживання підприємства в таких умовах виступає антикризове управління, яке спрямоване на збереження життєздатності підприємства,

**Аналіз останніх досліджень, виділення невирішеної раніше частини загальної проблеми.** Дослідженню антикризового управління підприємством присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених. В багатьох з них антикризове управління асоціюється виключно з відносинами неплатоспроможності чи банкрутства (А.П. Градов, Г.Саймон, Д.Шим Я.А. Фомін, Д. Форрестер) та спрямовано на пошук так званих вузьких місць існуючій проблеми, коли з усього комплексу задач виділяється лише одна чи декілька, які потребують негайного вирішення. Розробці механізму антикризового управління присвячені роботи вітчизняних вчених О.О.Терещенка, Л.О. Лігоненко; вони стосуються підвищення адаптивних властивостей підприємства через вдосконалення механізму прийняття та реалізації управлінських рішень. Не применшуючи значення дослідження окремих аспектів антикризового управління, доцільно звернути увагу на те, що різноманіття видів та проявів криз визначають складність та динамічність розвитку управлінського процесу, тому методичні основи антикризового управління потребують постійного

удосконалення та пристосування до сучасній практиці господарювання.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розгляд існуючих методичних підходів та теоретичних засад формування системи антикризового управління підприємством.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Термін «антикризове управління» останнім часом придбав широке поширення тому, що багато промислових підприємств не просто мають тимчасові ускладнення, але вже давно та постійно знаходяться у дуже складному становищі. Загалом антикризове управління можна визначити як діяльність, спрямовану на подолання стану, який загрожує існуванню підприємства і при якому головним питанням стає виживання. У розробках фахівців з антикризового управління можливо виділити декілька підходів до визначення сутності антикризового управління. Один з них полягає в тому, що антикризове управління асоціюється виключно з відносинами неплатоспроможності (банкрутства), тобто являє собою сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур, що стосується конкретного підприємства-боржника [2, 3, 8]. Другий підхід запропонований у роботах [4, 5] розкриває антикризове управління скрізь призму фінансового управління, згідно з яким перший є частиною загальної фінансової стратегії підприємства. На наш погляд ці підходи не відображують всієї сутності процесу антикризового управління підприємством, оскільки суттєво обмежують сферу застосування цього терміну, не враховуючи його запобігаючої спрямованості, тобто профілактичного аспекту, а зорієнтовані лише на розв'язання проблем пов'язаних з виходом з кризи.

У закордонній економічній літературі [9] для управління неспроможним підприємством використовується поняття «управління кризами» чи «криза-менеджмент», які багато в чому можна зіставити зі пропонуваним тлумаченням поняття антикризове управління. Закордонні фахівці зазначають, що стратегія управління кризами включає чотири взаємопов'язані напрямки: управління кризами, підготовка до кризи, попередження криз. На наш погляд, при цьому, відсутній напрямок управління, пов'язаний з процесом виходу з кризи, який потребує особливої уваги, оскільки саме на цьому етапі опинилося більшість вітчизняних промислових підприємств. Цього недоліку позбавлено підхід у роботі [6], відповідно до якого автор диференціює антикризове управління залежно від стадії кризи на: передкризове управління, управління в умовах кризи та управління

процесами виходу з кризи. При цьому, під антикризовим управлінням розуміється спеціально послідовно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану й створення відповідних умов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Розвитком стратегічного підходу до організації антикризового управління стали результати досліджень, оприлюднені в роботі [5], де, зокрема, вперше використано термін «стратегія запобігання неспроможності та банкрутству», «тактика протидії банкрутству». Виходячи з запропонованого в роботі підходу, стратегія запобігання банкрутству розглядається як постійна складова загальної стратегії підприємства, яка має визначити методи вибору стратегічних рішень у рамках різних складових економічної стратегії для створення передумов стійкого розвитку, недопущення розвитку кризи, створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги. В такому випадку антикризове управління повинно починатися з моменту вибору місії організації, розробки концепції та цілі її діяльності; формування та підтримки на необхідному рівні стратегічного потенціалу, який здатен на довгий термін забезпечити конкурентну перевагу підприємству на внутрішньому та зовнішньому ринках. Такий підхід, на нашу думку, означає, що антикризове управління повинно апіорі попереджати та запобігати неплатоспроможності підприємств, а в стратегічному плані – забезпечувати підприємству на довгий термін таку конкурентну перевагу, яка дозволить виробляти зажадану ринком продукцію, виручати достатньо грошових коштів для оплати усіх обов'язків підприємства, які виникають при створенні продукції та її продажу.

Доцільність стратегічного підходу до антикризового управління обумовлюється і тим, що підприємство може мати довгостроковий успіх у тому випадку, якщо має стратегію розвитку, що припускає наявність антикризової складової. Будь-яка стратегія в певній мірі повинна бути антикризовою. Сучасні концепції антикризового управління визнають стратегічний менеджмент як винятково ефективний управлінський інструмент в силу ряду його особливостей: орієнтацією підприємства на перспективу, рішення будь-яких управлінських завдань за допомогою стратегій розвитку, використання нових управлінських рішень і технологій, ефективність управлінської акції визначається внеском у виконання стратегічного завдання. Згідно з таким підходом антикризове управління та стратегічний менеджмент можливо розглядати як поняття, які є

однопорядковими. В широкому сенсі слова, вони обидва спрямовані на стійкий розвиток підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі; використовують моніторинг та діагностику економічного та фінансового становища підприємства; вивчають його зовнішнє та внутрішнє середовище. Однак, на нашу думку, антикризове управління більш широка категорія, оскільки відображує значно більший спектр економічних відносин. Звісно, що кризові явища в діяльності підприємств це невід’ємний та закономірний етап його функціонування та розвитку, який підпорядковано дії законів циклічного розвитку, життєвого циклу, еволюційно-хвильової теорії. Стратегічний менеджмент не в змозі відмінити дію об’єктивних економічних законів, та закономірностей. Однак, як свідчать мирового та вітчизняна практика, розробка та впровадження моделей стратегічного управління дозволяють підприємствам вижити при виникненні несподіваних зовнішніх та внутрішніх змін. Заснований на підході до підприємства як до відкритої системи, стратегічне управління може значно зменшити невизначеність в діяльності підприємства, підвищити його готовність до несподіваних ситуацій, визначити пріоритетні напрямки та сконцентрувати на них свої зусилля, оскільки, при такому підході діяльність підприємства залежить, в першу чергу, від його уміння адаптуватися до свого зовнішнього оточення.

Категорія антикризового управління встановлює понятійну демаркацію одного типу управління від другого. Усі дослідники єдині в думці стосовно специфічності цього напрямку управління, некоректності його ототожнювання з управлінням цілому або управлінням за умови макроекономічної кризи. Відмінності традиційного та антикризового управління автором роботи [7] пояснюються наступним чином:

- головною ціллю антикризового управління є забезпечення стійкого та міцного положення на ринку та стабільно стійких фінансів підприємства у будь-яких економічних, політичних та соціальних метаморфозах у державі;
- головне у антикризовому управлінні – прискорена та діюча реакція на істотні зміни у зовнішньому середовищі на основі заздалегідь розроблених альтернативних варіантів, які повинні передбачати різні трансформації у цієї сфері залежно від ситуації;
- в основу антикризового управління покладено процес постійних та послідовних інновацій у всіх ланках та областях дій підприємства;

- антикризове управління націлено на те, щоб навіть на межі банкрутства, було б можливо ввести у дію такі управлінські механізми, які дозволили б вийти з труднощів з найменшими для підприємства втратами.

Особливості антикризового управління, на наш погляд, пов'язані, насамперед, з предметом його впливу - проблемами та реальними факторами кризи. Саме різноманіття видів криз, їх особливості спричиняють специфічність цього напрямку управління підприємством, що проявляється у системі та процесах управління (гнучкість та адаптованість управління, мобільність та динамізм при використанні ресурсів, врахування фактору часу), а також у функціях. Функції антикризового управління є основою для формування структури системи управління й взаємодії її компонентів, а також визначають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях і етапах управління. Функції антикризового управління реалізуються шляхом застосування відповідних методів і форм управління. В роботі [1] автор виділяє дві форми антикризової реакції: реактивну та антиципативну. Вибір тієї чи іншої форми виходить з розуміння необхідності забезпечення адекватної реакції на кризові явища. Однак, обидві форми управління мають істотний недолік, пов'язаний з тим, що реагування на зміни починається з моменту, коли зібрані дані свідчать про те, що погіршення результатів діяльності підприємства потребує негайних спеціальних заходів. В результаті - втрачається час, адже кризи мають тенденцію поширюватися та поглиблюватися із часом. Слід зазначити, що сучасний стан більшості господарюючих суб'єктів такий, що першочерговими тактичними задачами для них є «латання дірок» (реактивна форма управління).

При застосуванні тієї чи іншої форми управління повинно бути розроблений певний алгоритм прийняття відповідних рішень. Так, орієнтація менеджменту в кризових ситуаціях, запропонована в роботі [9] дозволяє вибудувати наступну технологічну ситуаційну матрицю:

- пошук «рушійної сили» кризовій ситуації (осмислення проблеми, формулювання управлінської задачі), використовуючи ситуаційний аналіз;
- знаходження зв'язку даної ситуації з попередніми обставинами (історичний підхід) та прогнозувати виникнення проблем та втрат;
- співвідношення ситуаційної задачі з розвитком цілісної системи управління (системний підхід);

- обґрунтування та використання технологій рішення управлінської задачі та адекватних ситуацій;
- формування адаптивного стилю управління (нова тактика в нових умовах).

Як видно, без чіткого формулювання причин і проблем, що викликали кризу на підприємстві, не можна приступити до розробки антикризових заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш загрозливих факторів, що призводять до кризи на підприємстві. Антикризові заходи можуть поєднуватися по напрямках проведення в антикризові програми. Думка більшості авторів, які працюють над досліджуваною проблематикою ґрунтується на тім, що антикризові заходи варто застосовувати, коли фінансові результати діючого підприємства стають складними. Навпаки, на нашу думку, головне в антикризовому управлінні - забезпечення умов, коли фінансові і які-небудь інші ускладнення не можуть мати постійний, стабільний характер. У цьому випадку може бути створений управлінський механізм ліквідації проблем, які виникають до того, поки вони не придбали необоротних характер. Проблематика антикризового управління містить в собі декілька напрямків: проблеми розпізнавання передкризових ситуацій, проблеми запобігання кризи, проблеми життєдіяльності організації у кризовому становищі, проблеми виходу з кризи, проблеми ліквідації наслідків кризи, крім цього, методологічні, організаційно-правові, соціально-психологічні проблеми. Вирішення послідовності проблем, пов'язаних з кризовою ситуацією і є процес антикризового управління. Однак, у більшості спеціальних досліджень послідовність процесу антикризового впливу, тобто дій, які повинні бути здійснені з метою виведення підприємства з кризи, взагалі не формалізуються, і тільки з логічного викладення матеріалу можна зробити висновок стосовно причинно-наслідкових зв'язків, які існують між окремими напрямками.

**Висновки.** Проведений аналіз щодо змісту антикризового управління дозволив визначити, що це один з напрямків управління підприємством, особлива його межфункціональна підсистема. Всі існуючі концепції з антикризового управління на теперішній момент можна розглядати в трьох напрямках:

- як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур конкретними підприємствами - боржниками;
- як ефективне управління в кризових умовах;
- як стратегічне планування розвитком підприємства.

Дослідження проведене автором в роботі свідчить, що антикризове управління повинне забезпечувати стратегічну орієнтацію, тому, що розвиток підприємства, яке не має чітко сформульованої стратегії функціонування носить еволюційний характер, тоді як на підприємстві, керованим відповідно до стратегічного плану, такий розвиток відбувається революційно. Довгострокова стратегія розвитку підприємства повинна піддаватися корективам відповідно до умов оточення й особливостям функціонування в ньому підприємства. У протилежному випадку, на підприємстві може виникнути кризова ситуація - як наслідок критичної невідповідності способу функціонування підприємства до зовнішніх умов.

#### Літературні джерела.

1. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. – 1999. - №4.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. Учеб пособие – М.: Финансы и статистика, 1989, - 519с.
3. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова, - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1997. – 320с.
4. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. – К.: Ника-Центр, Ольга, 1999 – 310 с.
5. Контролінг как інструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, Н.Г. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.: Под ред. Н.Г. Данилочкиной, – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 279с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління - К.: Нац. Торг-ек ин-т, 2001, - 580с.
7. Помигалов И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №4.
8. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др. Под ред. С Г Беляева и В. И. Кошкина, - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 468с.
9. Paushant T.C., Morin E.M. La gestion systemique des crises et la prevention de la contr-production // Rev fransaise de gestion. Paris, 1996. - №108.